



管理会計の再定義

なぜ、優れた経営手法を 導入しても利益が増えないのか

ROIC・TPS・TOCを真に駆動させる「影響システム」の構築手法

株式会社NTMC

西日本営業所

滋賀県大津市逢坂1丁目1-1

プエルタ大津202号

はじめに 数字は「管理」するためではなく「動かす」ためにある

「ROIC（投下資本利益率）を導入したが、現場は数字の遊びだと思っている」「TPS（トヨタ生産方式）でムダを削っているのに、なぜか利益が残らない」「TOC（制約条件理論）の概念は理解したが、日々の意思決定に活かせていない」

もし貴社がこのような状況にあるなら、その原因は導入した手法の不備ではありません。それを受け入れる組織の「OS（基盤）」が古いことにあります。

従来の管理会計は、経理部が過去の結果を正確に集計するだけの「情報システム（計数管理）」でした。しかし、過去を映すだけの「鏡」をいくら磨いても、車（組織）を前に進めることはできません。

今、日本企業に求められているのは、数字を通じて現場のリーダーに「明日何をすべきか」を気づかせ、社員一人ひとりの行動を劇的に変容させる「影響システム（Behavioral Control System）」としての管理会計です。

本資料では、最新の経営手法を「形骸化したアプリ」で終わらせず、真の利益を生み出す「最強の武器」へと変えるための、管理会計の再定義について解説します。

数字に支配される経営から、数字で組織を動かす経営へ。その扉をここから開きます。

第1章 管理会計の2つの顔(情報システム vs 影響システム)

管理会計には、本来、目的の異なる2つの側面が存在します。多くの企業が直面する「管理会計が機能しない」という問題の根源は、この2つを混同し、片方の側面(情報)だけに偏っていることにあります。

1. 情報システム(計数管理): 過去を正確に映す「鏡」

従来の管理会計の多くは、この「情報システム」としての役割に終始しています。

- 目的: 財務諸表に基づき、過去の実績を正確に集計・分析すること。
- 特徴: 予実管理、差異分析、原価計算などが主眼。
- 限界: 「何が起きたか」を整理する「鏡」としては優秀ですが、すでに終わった過去の数字をいくら眺めても、現場の「未来」を変える力(動機付け)は生まれません。

2. 影響システム(行動変容): 未来を創る「エンジン」

これに対し、私たちが提唱するのは、数字を通じて組織の行動を変容させる「影響システム」としての管理会計です。

- 目的: 数字を「判断基準」として現場に提供し、自発的な改善行動を引き出すこと。
- 特徴: 現場がコントロール可能な指標(部門別採算)をリアルタイムにフィードバックする。
- 本質: リーダーが「今、自分たちが何をすれば利益が増えるか」を確信し、即座に意思決定できる環境を作ること。



3. なぜ「情報」だけでは組織は動かないのか

経営陣が「今期の利益率が1%下がった」という情報を伝えても、現場の社員は「それは景気のせいだ」「他部門の配賦のせいだ」と言い訳を探してしまいます。これは、その数字が自分の行動とどう結びついているかが見えない「他人事の数字（情報）」だからです。

管理会計を「影響システム」へ再定義するとは、数字を「管理するための道具」から「現場が知恵を出すための武器」へと転換することを意味します。

第2章 財務会計を分けただけの「部門別管理」が組織を壊す理由

多くの企業が「部門別採算」を導入していると言いながら、実際に行っているのは「全社の決算書を無理やり部門ごとに切り分ける作業」に過ぎません。この**財務会計の延長線上にある管理**が、組織に2つの致命的な害悪をもたらします。

1. 「配賦（はいふ）」の議論が生む、不毛な言い訳

財務会計上の利益を算出するためには、本社経費や工場全体の固定費を各部門に割り振る「配賦」が必要です。しかし、これを管理会計に持ち込むと現場はこう反応します。

- 「納得感の欠如」：「なぜうちの部門が、使ってもいない本社ビルの賃料を負担させられるのか？」
- 「当事者意識の喪失」：「共通費の配賦ルールが変わったから赤字になっただけだ。現場の努力ではどうにもならない」結果として、経営会議の議題は「どう稼ぐか」ではなく、「配賦ルールの正当性」を争う内向きの議論へと変質してしまいます。

2. 「部分最適」がもたらす組織の壁

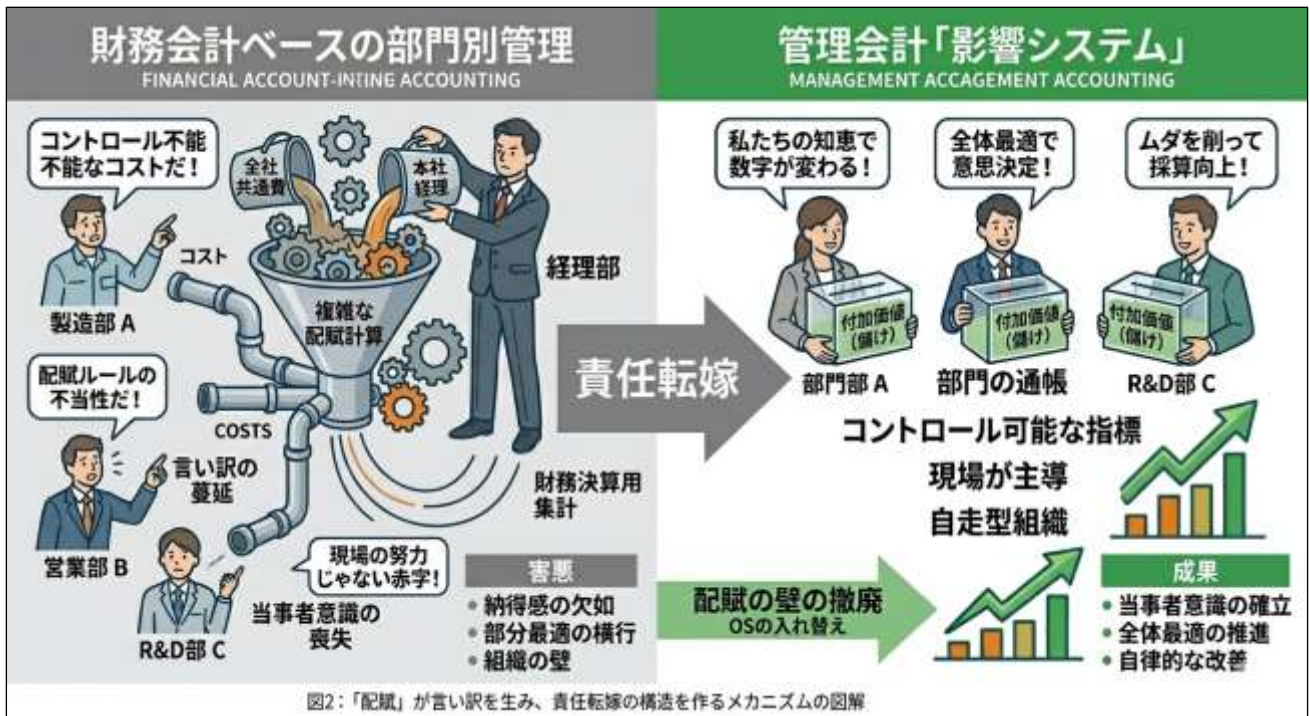
「部門の利益を最大化せよ」という命令が、配賦を含めた歪んだ数字ベースで行われると、現場は「全社の利益」よりも「自部門の数字」を守る行動に走ります。

- 自分の部門の数字を良くするために、他部門に無理な納期を押し付ける。
- 期末の数字を合わせるために、全社的には不要な在庫を他部門へ移動させる。これでは、管理会計が組織を一つにするどころか、部門間の対立を煽る「分断のツール」になってしまいます。

3. 本質：現場が「コントロールできる数字」だけで戦わせる

真の影響システムとしての部門別採算は、現場が自らの知恵と努力で変えられる数字、すなわち「自分たちが生み出した付加価値のみを評価の対象とします。

コントロール不能な共通費の議論を減らし、現場のリーダーを「配賦の言い訳」から解放すること。これが、組織を自走させるための第一歩です。



第3章:各手法(ROIC、TPS、TOC)と部門別採算の具体的なシナジー

世界で定評のある経営手法を導入しても成果が出ないのは、それらが現場の「日々の通帳(採算)」と切り離された「独立したプロジェクト」になっているからです。影響システムとしての部門別採算をOSとして導入することで、これらの手法は初めて「実利」へと直結します。

1. ROIC(投下資本利益率)を「現場の言葉」に翻訳する

経営陣が「ROICを1%上げろ」と叫んでも、現場のリーダーは「何をすればいいのか」が分かりません。

- OSの役割: ROICという高度な資本効率の指標を、現場がコントロール可能な「時間当たり採算(付加価値 ÷ 労働時間)」に分解・翻訳します。
- 変化: 「在庫を1坪減らせば、保管コストが下がり、時間当たり採算が100円上がる」という具体的な手応えに変わります。

2. TPS(トヨタ生産方式)の「ムダ取り」を「稼ぎ」に変える

TPSによる改善活動が「現場の自己満足」で終わってしまうのは、その成果がいくらの利益になったのかが即座に見えないからです。

- OSの役割: 1秒の短縮、1個の不良低減を、その日の「部門の採算向上」としてリアルタイムにフィードバックします。
- 変化: 現場の知恵が「単なる作業の効率化」ではなく、「目に見える稼ぎの増加」として評価されるため、改善のサイクルが自律的に加速します。

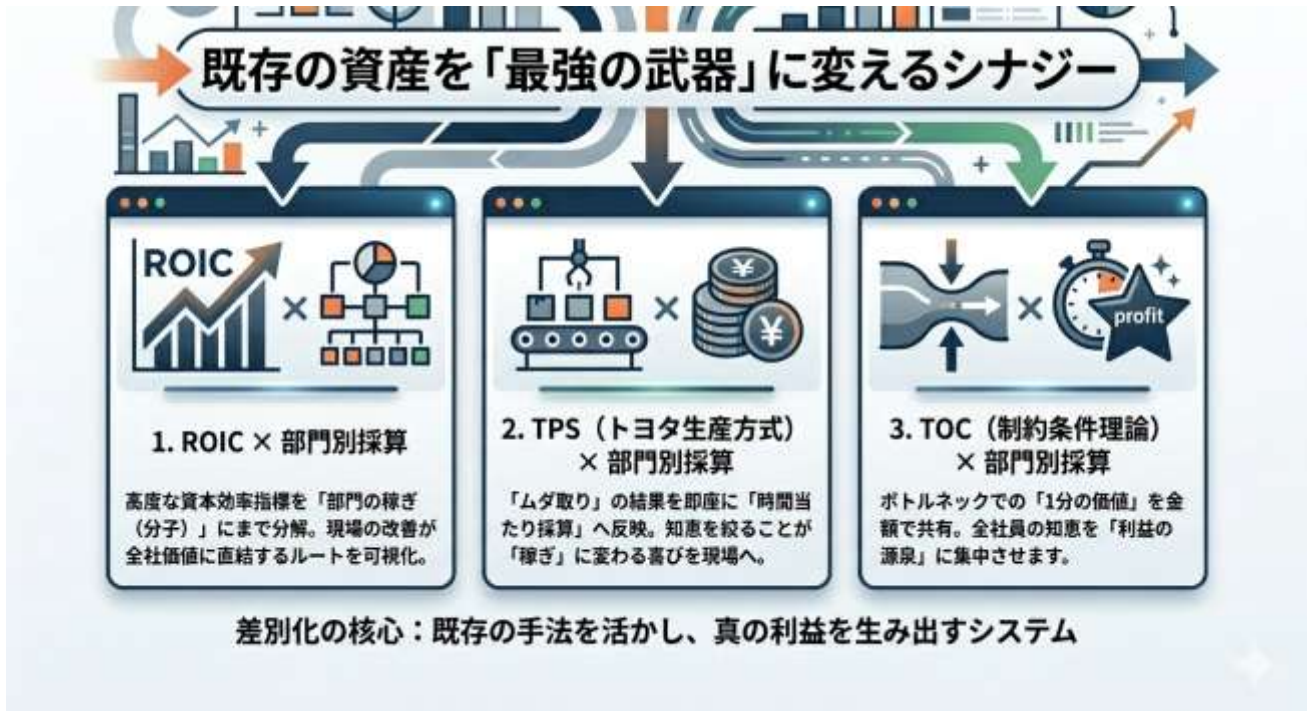
3. TOC(制約条件理論)の「ボトルネック」に全社を集中させる

TOCの概念でボトルネック(制約工程)を特定しても、他部門が「自分たちの数字」だけを追っていると、全社最適の協力体制は築けません。

- OSの役割: ボトルネックでの「1分」が全社の付加価値をいくら生み出すのかを可視化し、「全社利益の最大化」という共通基準を提示します。
- 変化: 自分の部門の数字だけでなく、「全社のスループット(儲け)を最大化するために、今どこにリソースを割くべきか」という全体最適の意思決定が、現場レベルで可能になります。

結論：バラバラの手法を「一つの物語」にする

ROIC、TPS、TOC。これらは別々の施策ではありません。部門別採算というOSの上で、「より少ない資源で、より多くの付加価値を生み出す」という一つの物語（経営ストーリー）として統合されたとき、組織の爆発的な推進力が生まれます。



第4章:導入による変化

ケーススタディ：言い訳が消え、現場が自走するまで

「影響システム」としての部門別採算を導入した企業では、単に数字が改善するだけでなく、組織の「文化」そのものが書き換えられます。ある中堅製造業での実例をベースに、その劇的な変化を辿ります。

1. 導入1ヶ月目：「自分たちの価値」への直面

当初、現場からは戸惑いの声が上がります。「なぜ、自分たちの工数や材料費がここまで細かく金額で出るのか」という驚きです。

- 変化の本質：会社全体の大きな数字ではなく、「自分たちのチームが今日、1時間いくら稼いだか」という生々しい数字に直面することで、作業員から「経営参画者」への意識の切り替えが始まります。

2. 導入3ヶ月目：「言い訳」から「改善」への転換

これまでは予算未達の際、「営業の受注が悪い」「材料費が上がった」と外部に原因を求めていました。しかし、自分たちがコントロールできる指標（時間当たり採算）が明確になると、議論の質が変わります。

- Before：「今月は残業が多かったから赤字でも仕方ない」
- After：「この工程の段取りを10分短縮すれば、時間当たり採算が500円改善する。明日から試そう」 結論：数字が「責める道具」ではなく、「知恵を競うゲームのスコア」へと変わります。

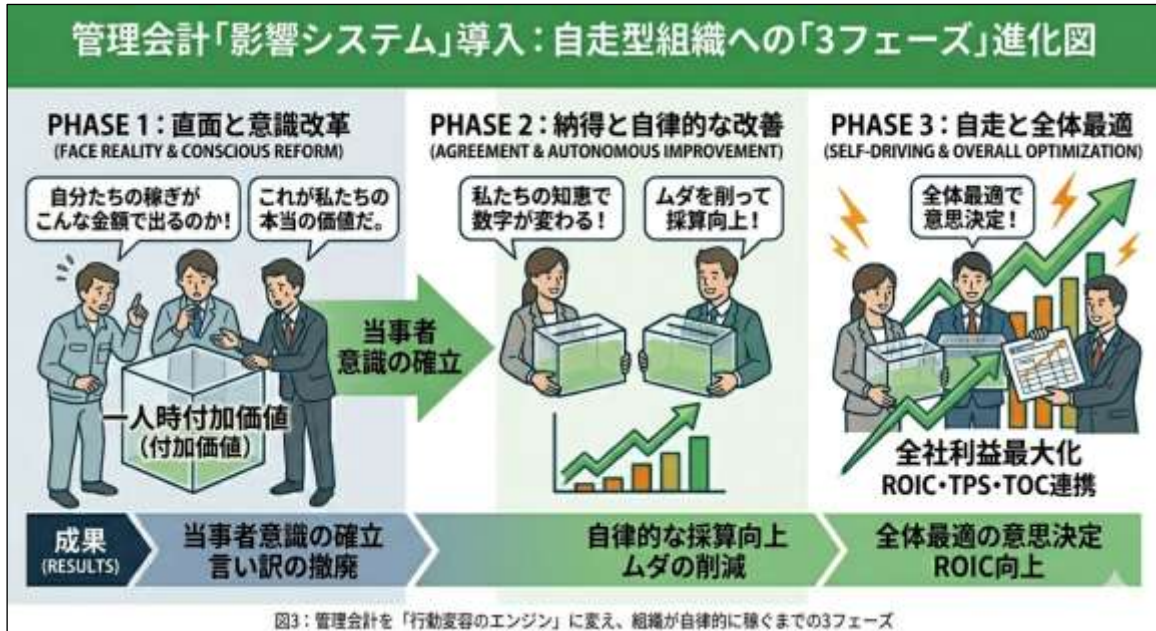
3. 導入6ヶ月目：現場からの「攻め」の提案

OSが定着すると、現場のリーダーは経営者と同じ視点で投資や戦略を語り始めます。

- 実例：ある現場リーダーが、社長にこう直訴しました。「社長、この300万円の自動梱包機を入れてください。これがあれば私たちの採算は15%向上し、1年半で投資回収できます」。
- 変化の本質：経営陣がトップダウンで指示するのではなく、現場が「もっと稼ぐためにこれが必要だ」とボトムアップで提案してくる「自走型組織」の完成です。

結論：数字が「共通言語」になる

管理会計を影響システムへ移行させた組織では、社長と新入社員が同じ「採算」という物差しで対話ができるようになります。この風通しの良さこそが、ROICやTPSを単なるお題目で終わらせない、最強の組織力の源泉です。



巻末：管理会計「影響システム」導入・簡易診断シート

貴社の管理会計は、現場を動かす「エンジン」になっていますか。それとも、過去を映すだけの「鏡」で止まっていますか。以下の5項目をチェックしてください。

1. 「言い訳」の多さ
月次の業績検討会で、未達の理由が「外部環境（景気・他部門・配賦）」のせいとされることが多い。
2. 現場の「無関心」
現場のリーダーが、自部門の「1時間あたりの付加価値（稼ぎ）」を金額で即答できない。
3. 指標の「形骸化」
ROIC や目標利益率を掲げているが、現場の社員が「具体的に何をすればその数字が上がるか」を理解していない。
4. 改善活動の「空回り」
TPS やムダ取り活動を熱心に行っているが、それが月次の損益（PL）にどう反映されたか、実感が持てない。
5. 「不公平感」の蔓延
共通費の配賦ルールに不満を持つ部門があり、数字の妥当性を巡る議論に時間が奪われている。

【診断結果】

- チェックが1～2個：改善の余地がありますが、土台はあります。「影響システム」への微調整で劇的な成果が見込めます。
- チェックが3個以上：危険信号です。管理会計が「情報システム」に偏り、組織の自走を阻害している可能性があります。早急な「OSの入れ替え（再定義）」を推奨します。

おわりに 管理会計のパラダイムシフトを

「管理」という言葉には、本来「縛り付ける」「監視する」というニュアンスが含まれています。しかし、変化の激しい現代において、トップダウンの監視だけで組織を勝たせ続けることは不可能です。

今、求められているのは、社員一人ひとりの知恵を解放し、全員が「経営者」として参画できる仕組みです。

既存の経営手法（ROIC/TPS/TOC）を形骸化した「飾り」のままにするのか、それとも「影響システム」という強力なOSをインストールして「最強の武器」に変えるのか。

その決断が、貴社の次の10年の利益、そして社員の「働く喜び」を決めます。

数字に支配される経営から、数字で組織を動かす経営へ。私たちNTMCは、その変革を共に歩むパートナーです。

【発行：株式会社 NTMC】

- 無料診断・個別相談のご案内：貴社の管理会計を「影響システム」へ変えるための具体的なロードマップをご提案します。
- お問い合わせ https://www.ntmc.site/management-accounting_g





本書の一部あるいは全部について、株式会社N T M Cから文書による承諾を得ずに、いかなる方法においても無断で複写、複製することは禁じられています。

株式会社N T M C

西日本営業所

滋賀県大津市逢坂1丁目1-1

プエルタ大津202号